

セブン-イレブンの競争優位の源泉*

伊 藤 沙 羅

1. はじめに

本論文は、コンビニエンスストア事業で業界1位のセブン-イレブン・ジャパン（以下セブン-イレブン）に焦点を当て、業界で高い営業利益率を生み出す要因を、業界2位、3位であるローソン、ファミリーマートとの比較を中心に財務諸表から読み解こうとするものである。

1974年にセブン-イレブンが豊洲店をオープンして以来、その規模を拡大し続けた日本のコンビニエンスストアは、2010年現在全国に4万店を優に越える巨大事業に成長した。特にセブン-イレブンは創業以来、店舗数、売上高ともに首位を走り続けている。その高い営業利益は他を圧倒するが、それと同時に、ロス・チャージ¹⁾をはじめとする会計システムをめぐって訴訟が相次いだ²⁾ことは記憶に新しい。

本論文は、私が所属するゼミナールの小課題「セブン-イレブンはなぜ強いのか？」に端を発するものである。財務諸表を読み解く中で、トップ3社の売上高総利益はここ3年間大きな差が見られないが、売上高営業利益率は大きく異なることがわかった。本論文では、なぜ主要3社の売上高営業利益率に差が表れるのかについて議論したい。

2. 先行研究

セブン-イレブンを取りあげた研究は数多くある。その多くが、共同配送センターや小口多頻度配送に代表される物流システム、製販同盟や専用工場といったメーカーとの協業体制、POSレジに代表されるITシステムの開発導入といった、従来の日本の小売業には

* 社会科学総合学術院 井上正教授の指導の下に作成された。

見られなかった革新的な点について焦点を当てている。また、セブン-イレブンのあらゆる側面を取り扱い、経営史のような内容のものも多い。なかでも、川辺 [2] は、セブン-イレブンの発展を時系列で深く追いながらアメリカや日本の小売業にも触れている。ローソンやファミリーマートほか、セブン-イレブン以外のコンビニエンスストアを中心に焦点を当てた文献はわずかである。山下 [7] や鈴木 [4] などがあるが、ともにコンビニエンスストアの経営・商品開発システムや発展の歴史などを中心に議論している。

だが、コンビニエンスストアが日本に誕生してから 35 年以上経過した今、革新的とされたシステムはもはや標準化している。各社の年次報告などを比較しても、経営システム、物流システム、協業体制、IT システムなどに特別大きな違いは見られず、大手コンビニエンスストアにほぼ定着したと言ってよいだろう。そのようななか、営業利益の差に具体的にふれた研究は今までに見当たらない。そこで、本論文では 3 社の近年の財務諸表を比較することで、売上高営業利益率の差がどこから生じるのかについて議論する。

3. コンビニエンスストアの発展と歴史

日本において高度大衆消費社会が形成されていく中、大衆消費社会の先進国であったアメリカの店舗や企業をモデルとして導入しようという動きの活発化と同時に、スーパーマーケットの台頭で、中小零細小売業の近代化が課題となっていた。アメリカのコンビニエンス・システムの発展及び 1960 年以降の日本の小売業がおかれていた状況は、川辺 [2] に詳しい。

1961 年当時スーパーマーケット事業で小売業界第 17 位であったイトーヨーカ堂は、1973 年にアメリカのサウスランド社とエリアフランチャイズとして契約を締結した。こうしてセブン-イレブン・ジャパン（当時社名はヨークセブン）が誕生することになる。セブン-イレブンは、既存の酒屋、米屋、食料品店を加盟店に転換することが多かった。川辺 [2] によると、コンビニエンスストアの出店には、スーパーの進出に対する小売店、地域商店街との摩擦を軽減し、既存の地元の小売店を加盟店に転換する意図が伺えると同時に「日本におけるコンビニエンスストアの発展は、伝統的な中小商店の近代化の一端としての性格を持つことになった」（川辺 [2] p. 197）のである。既存の個人商店を加盟店に転換するという方針は他のコンビニエンスストアも同様であったと推測される。経済産業省の商業統計での業態分類で、コンビニエンスストアは「①飲食料品を扱い、②売り場面積 30 平方メートル以上 250 平方メートル未満、③営業時間が 1 日あたり 14 時間以上のセルフサービス販売店」と定義されている。この店舗面積は、中小の個人商店が加盟店となることを念頭においているともいえる。また、大手コンビニチェーンの出店はドミナント政策をとっている。ドミナント方式とは、特定の地域に集中的な出店を行う出店戦略を指

し、市場シェアの獲得や物流の効率化を意図している。セブン-イレブンは2005年から(株)セブン&アイ・ホールディングスの完全子会社となる。全国出店はしておらず、未出店の県が存在し、ドミナント政策が他社よりも顕著である。

一方、ダイエーはローソン・ミルク社と提携して、1975年に100%子会社としてローソンを立ち上げた。関西中心にチェーン展開を開始し、1980年に関東を中心に展開する株式会社サンチェーンと業務提携、1989年に合併した。1997年に業界で初めてすべての都道府県に出店、2001年に筆頭株主が三菱商事となった。ローソンは健康志向の商品を扱う「ナチュラルローソン」を子会社として運営していたが、2007年に統合し直営となった。低価格商品を扱う「ローソンストア100」や「SHOP99」を子会社の(株)九九プラスが展開している。このように他社とは違った店舗展開を行っている。

それに対し、西友は1973年に実験店をオープンさせるなど、他社に比べ動きは早かったものの、外国企業との提携を選択しなかったため自力開発に時間を要した。1978年にファミリーマート事業部を立ち上げ、1981年に(株)西友ストアから営業と資産の譲渡を受け、(株)ファミリーマートとして展開していく。セブン-イレブンやローソンとの決定的な違いは1985年から導入したエリアフランチャイズ方式である。大手コンビニエンスストアでははじめて導入している。エリアフランチャイズ方式とは、他の事業者に対し特定のエリアで直営店を経営、または加盟店を募集する権利を与える契約を結ぶことで、事業拡大を進める方式である。エリアフランチャイズ方式をとることで、短期間でブランドシェアを拡大することができるとされている。

4. 業界動向

日本の小売市場は、バブル崩壊以後長期にわたって個人消費が低迷し、2003年度から上昇したものの、最近再び横ばいまたは減少傾向が続いている。一方コンビニエンスストアは1990年代までに急激な成長を達成した。2000年代に入ってもゆるやかではあるが成長を続け、2008年度はtaspo効果³⁾を追い風にコンビニエンスストア全体で売上高が伸びた。

2008年度の日本の小売業の市場規模は約134兆円で、このうちコンビニエンスストアは6%の約8兆円を占める。市場シェアはセブン-イレブン34.3%、次いでローソンが18.7%、ファミリーマート15.5%、サークルKサンクスが11.1%と、上位4社で80%以上のシェアを占める寡占状態となっている。2008年度の全店平均日販は、セブン-イレブンが62万9千円、ローソンは51万7千円、ファミリーマートは50万8千円と、店舗あたりの日販はセブン-イレブンが群を抜いている。2009年度末の店舗数は、それぞれ12298店、9527(8602)店⁴⁾、7404(6891)店⁵⁾とセブン-イレブンが最も多い。

5. コンビニエンスストアの会計方式

コンビニ業界では、2010年3月現在フランチャイズ方式の企業が大半を占める。その他にはボランタリー・チェーン方式や独立経営の企業がある。フランチャイズ本部（フランチャイザー）と加盟店（フランチャイジー）はフランチャイズ契約を締結し、これに基づいて商標を使用し、商品の供給や店舗経営のノウハウを得る。これに対し加盟店は決められたロイヤルティー（対価）率にしたがって契約料を支払う。ロイヤルティー率は各社異なり、2010年3月現在セブン-イレブンは売上総利益の43～75%、ローソンは32～55%、ファミリーマートは35～65%である。物件保有者がオーナーの場合は低く、本部の場合は一般的に売上高と比例して高くなる。加盟店はひとつの店舗として独立していると扱われるため、本部と加盟店は基本的に別会計となる。加盟店の売上総利益から算出した契約料が本部の加盟店収入となり、これに直営店の売上高を加えたものが営業収入となる。ここから直営店の販売に関わる売上原価を除いたものが営業総利益と呼ばれる。つまり、一般的な会計でいう売上高が営業総収入に当たり、売上総利益が営業総利益と呼ばれる。以下では一般的な呼称を使用し、売上高と営業総収入、売上総利益と営業総利益は同義語として用いる。

このような会計方式が広まったのは、日本にコンビニエンス・システムを持ち込んだセブン-イレブンが、アメリカのサウスランド社からノウハウを導入したためである。サウスランド社から導入された概念は、①商標、②コンビニエンスストアの概念、③上述の会計システムの3点であった。③を導入するメリットは、加盟店がたとえ利益ゼロで販売しても損失を加盟店と本部で分け合う点、加盟店の横流しを防ぐ点のふたつがあげられる。

6. 各社業績

本論文では、連結ではなく単体の指標を使用する。これはあくまで国内コンビニエンスストアのみの経営状況を分析するためである。そのため、連結子会社や持分法適用関連会社、エリアフランチャイザーは含まれない。なお、3社とも2月が本決算期である。

上述の会計方式をとると、加盟店の運営で生じた売上原価及び販売管理費は、加盟店の負担となる。そのうえで売上総利益からチャージを算出する。つまり本部の売上高に、加盟店の運営で生じた売上原価及び販売管理費は含まれない。そのためコンビニ業界は他の業界に比べ非常に高い売上高総利益率となる。例えば2008年度の売上高総利益率は、セブン-イレブンが81%、ローソンが81%、ファミリーマートが78%である。

セブン-イレブンが平均日販及び店舗数ともトップであるため、売上高も群を抜いて高い。しかし売上総利益は3社とも大きく違いはないことが見てとれる。一方で営業利益率

表 1 2003 年度～2008 年度の主要 3 社営業総収入等

セブン-イレブン単体	2008 年度		2007 年度		2006 年度		2005 年度		2004 年度		2003 年度	
	金額	%	金額	%	金額	%	金額	%	金額	%	金額	%
営業総収入	540,773	100	527,667	100	516,967	100	492,831	100	467,233	100	445,413	100
売上原価	103,115		111,786		112,300		97,140		88,664		87,402	
営業総利益	437,618	81	415,881	79	404,667	78	395,690	80	378,569	81	358,012	80
営業利益	178,060	33	168,171	32	172,737	33	177,350	36	174,365	37	166,900	37
経常利益	187,997	35	176,465	33	176,763	34	178,682	36	176,070	38	168,893	38
当期純利益	107,189	20	101,717	19	98,402	19	118,778	24	92,891	20	91,475	21

ローソン単体	2008 年度		2007 年度		2006 年度		2005 年度		2004 年度		2003 年度	
	金額	%	金額	%	金額	%	金額	%	金額	%	金額	%
営業総収入	279,739	100	269,582	100	256,023	100	248,041	100	239,534	100	231,099	100
売上原価	51,760		50,746		46,998		44,933		46,167		47,804	
営業総利益	227,979	81	218,835	81	209,025	82	203,108	82	193,366	81	183,294	79
営業利益	46,913	17	45,334	17	44,373	17	43,804	18	42,220	18	38,039	16
経常利益	47,321	17	45,298	17	44,526	17	43,639	18	42,237	18	37,629	16
当期純利益	22,066	8	18,899	7	21,733	8	22,707	9	20,585	9	19,018	8

ファミリーマート単体	2008 年度		2007 年度		2006 年度		2005 年度		2004 年度		2003 年度	
	金額	%	金額	%	金額	%	金額	%	金額	%	金額	%
営業総収入	236,133	100	210,351	100	194,080	100	184,065	100	173,371	100	162,507	100
売上原価	52,499		41,721		35,019		31,186		28,132		24,239	
営業総利益	183,634	78	168,630	80	159,060	82	152,878	83	145,239	84	138,268	85
営業利益	33,592	14	28,639	14	27,542	14	29,780	16	28,646	17	27,266	17
経常利益	36,466	15	31,262	15	30,716	16	31,651	17	29,883	17	28,247	17
当期純利益	14,265	6	15,900	8	13,774	7	10,365	6	12,961	7	13,710	8

出所：各社の有価証券報告書および決算短信より筆者作成（額単位 百万円）

はセブン-イレブンが最も高い。2008 年度では、セブン-イレブンが 33% であるのに対し、ローソンは 17%、ファミリーマートは 14% と倍近くの差が生じている。営業利益とは、売上高から、企業活動を行うための販売費や管理費を除いた指標である。営業利益率は、 $(\text{営業利益} / \text{売上高}) \times 100$ で求められる。

経常利益率で比較すると、セブン-イレブンが 35%、ローソンは 17%、ファミリーマートは 15% である。経常利益は、営業利益に受取利息や支払利息などの営業外収益費用を含めた指標である。経常利益率は、 $(\text{経常利益} / \text{売上高}) \times 100$ で求められる。各社とも、営業利益率と比べ大きな変化はない。すなわち営業利益率で違いが生じていることがわかる。したがって、セブン-イレブンと他の 2 社の違いは販売管理費の大小にあるということができる。

7. 販売費及び一般管理費内訳とその考察

では販売管理費のうち具体的にはどの項目で差が付いているのだろうか。

販売管理費とは「販売費及び一般管理費」を指し、有価証券報告書にその詳細な内訳が記載されていることが多い。しかしセブン-イレブンは2005年から(株)セブン&アイ・ホールディングスの完全子会社となり、有価証券報告書の提出義務がないため、(株)セブン&アイ・ホールディングスの決算短信に記載されているセブン-イレブンの項目を参考にした。販売管理費については、広告宣伝費、地代家賃、減価償却費、人件費、水道光熱費、その他の6項目しか記載されていないため、この6項目に絞って検討していきたい。ローソン、ファミリーマート、2004年度以前のセブン-イレブンに関しては、各社の有価証券報告書を参考に筆者が計算し、表2の6項目にまとめた。

表2から、セブン-イレブン、ローソン、ファミリーマートで販売管理費比率、営業総収入比率ともに差がついているのは水道光熱費、地代家賃、その他の3項目であることがわかる。

水道光熱費について、例えば2008年度は販売管理費比率でセブン-イレブンは12%を占めているのに対し、ローソンは1%、ファミリーマートは5%と差が見られる。この差の要因は本部負担の有無によると考えられる。セブン-イレブンは全加盟店の水道光熱費の8割を本部が負担している。ファミリーマートは、契約形態の一種(2FC—N)で加盟店負担の上限を超えた分を本部が負担している。そのため3社に違いが見られると考えられる。それぞれ額が小さいため、売上高比率では大きな差としては表れていない。

各項目でその他を除き最も割合を占めるのが地代家賃である。例えば2008年度は販売管理費比率で25%、33%、37%と差が見られる。営業総収入比率でも12%、22%、24%と10%以上の差があり、セブン-イレブンが圧倒的に低いことがわかる。

この差の要因は加盟店の契約タイプが関係していると考えられる。コンビニエンスストアは前述した通りフランチャイズ方式が一般的である。本部と個人は別会計である。さらに、コンビニエンスストアの発展には、既存の個人商店と契約を締結し、個人商店を加盟店に転換していった背景がある。例えば、セブン-イレブンの業績を初期段階で支えたのは酒店から転換した加盟店の存在がある。酒類販売については、2003年に距離や人口に基づく出店規制、2006年に新規参入制限が撤廃されるまで、酒類の販売免許の取得は困難であったため、酒類販売の免許は売上を大きく左右したと考えられる。「セブン-イレブンの強みは、一番手企業として既存の酒店の加盟店を多数確保したことによる。1989年6月末で総店舗数に占めるかつての酒店の割合は、セブン-イレブンが29.9%、ファミリーマートが14.6%、ダイエーが10.1%であった。」(川辺[2] p.160)⁶⁾。

このように個人商店から加盟店に転換した場合、土地・建物を所有しているのは加盟店

表 2 2003 年度～2008 年度 販売費及び一般管理費内訳

セブン-イレブン単体	2008 年度			2007 年度			2006 年度		
	金額	%		金額	%		金額	%	
販売費及び一般管理費	259,558	100	48	247,709	100	47	231,929	100	45
広告宣伝費	19,328	7	4	21,718	9	4	24,583	11	5
地代家賃	64,260	25	12	57,535	23	11	50,861	22	10
減価償却費	24,405	9	5	22,379	9	4	23,452	10	5
人件費（給与手当）	35,554	14	7	35,710	14	7	34,545	15	7
水道光熱費	31,736	12	6	27,937	11	5	26,752	12	5
その他	84,274	32	16	82,427	33	16	71,734	31	14
セブン-イレブン単体	2005 年度			2004 年度			2003 年度		
	金額	%		金額	%		金額	%	
販売費及び一般管理費	218,339	100	44	204,203	100	44	191,112	100	43
広告宣伝費	24,728	11	5	22,535	11	5	22,866	12	5
地代家賃	44,453	20	9	38,169	19	8	32,970	17	7
減価償却費	24,481	11	5	24,579	12	5	24,050	13	5
人件費（給与手当）	32,386	15	7	30,876	15	7	29,619	15	7
水道光熱費	25,819	12	5	25,282	12	5	24,013	13	5
その他	66,469	30	13	62,762	31	13	57,594	30	13

ローソン単体	2008 年度			2007 年度			2006 年度		
	金額	%		金額	%		金額	%	
販売費及び一般管理費	181,065	100	65	173,500	100	64	164,652	100	64
広告宣伝費	12,442	7	4	8,267	5	3	9,254	6	4
地代家賃	60,474	33	22	57,985	33	22	54,735	33	21
減価償却費	16,203	9	6	16,502	10	6	16,071	10	6
人件費（給与手当）	25,083	14	9	24,524	14	9	22,685	14	9
水道光熱費	1,494	1	1	1,471	1	1	1,335	1	1
その他	65,369	36	23	64,751	37	24	60,572	37	24
ローソン単体	2005 年度			2004 年度			2003 年度		
	金額	%		金額	%		金額	%	
販売費及び一般管理費	159,303	100	64	151,145	100	63	145,255	100	63
広告宣伝費	8,755	5	4	9,393	6	4	11,416	8	5
地代家賃	50,872	32	21	46,690	31	19	42,410	29	18
減価償却費	15,799	10	6	14,996	10	6	14,074	10	6
人件費（給与手当）	21,597	14	9	21,449	14	9	21,961	15	10
水道光熱費	1,276	1	1	1,346	1	1	1,374	1	1
その他	61,004	38	25	57,271	38	24	54,020	37	23

ファミリーマート単体	2008 年度			2007 年度			2006 年度		
	金額	%		金額	%		金額	%	
販売費及び一般管理費	150,041	100	64	139,990	100	67	131,518	100	68
広告宣伝費	4,165	3	2	4,018	3	2	3,880	3	2
地代家賃	55,662	37	24	50,561	36	24	45,974	35	24
減価償却費	6,058	4	3	6,042	4	3	8,043	6	4
人件費（給与手当）	20,115	13	9	18,301	13	9	17,193	13	9
水道光熱費	7,437	5	3	7,650	5	4	8,515	6	4
その他	56,604	38	24	53,418	38	25	47,913	36	25
ファミリーマート単体	2005 年度			2004 年度			2003 年度		
	金額	%		金額	%		金額	%	
販売費及び一般管理費	123,097	100	67	116,593	100	67	111,002	100	68
広告宣伝費	4,616	4	3	4,276	4	2	4,130	4	3
地代家賃	40,998	33	22	36,220	31	21	32,292	29	20
減価償却費	8,190	7	4	9,336	8	5	9,525	9	6
人件費（給与手当）	15,593	13	8	14,178	12	8	13,434	12	8
水道光熱費	9,104	7	5	9,350	8	5	9,169	8	6
その他	44,596	36	24	43,233	37	25	42,452	38	26

出所：各社の有価証券報告書及び決算短信を参考に筆者作成（額単位 百万円）

注：%左側は販売管理費比率、%右側は売上高比率

側である。その場合、地代家賃は加盟店が負担し、本部は全く負担しない。したがって土地・建物を加盟店側が所有している方が本部の負担は少なくなる。

大手コンビニチェーンでは、名称は異なるが大きく分けて2種類の契約タイプがある。加盟店が土地・建物を所有している場合と、本部が土地・建物を所有または第三者から賃借し、加盟店には「貸与」している場合の2種である。一般的に加盟店が土地・建物を所有している場合は、本部に支払う契約料が低くなる。セブン-イレブンでは、それぞれAタイプ、Cタイプと呼ばれている。例えばAタイプは、土地と店舗は加盟店がもち、什器や備品を本部がおおむね貸与する。1990年代初めまでは全体の94.5%を占めていた（川辺[2] p. 203）。ローソンではBタイプが加盟店負担、C・Gタイプが本部負担、ファミリーマートでは1FC—A・1FC—Bが加盟店負担、1FC—C・2FC—Nが本部負担となっている。また、各社直営店を運営しており、これについては本部が地代家賃を負担する。

ファミリーマートに関しては、公開されている資料では第1タイプ、第2タイプという区分がなされている。これは1FC—A・1FC—B・1FC—Cを第1タイプ、2FC—Nを第2タイプと区分している。しかし、1FC—Cは地代家賃を本部が負担しているため、「第1タイプを本部負担」とすることはできない。各タイプの店舗数についてファミリーマートに問い合わせたところ、2008年度でエリアフランチャイザーを含めない国内ファミリーマート店舗数を100%とした場合1FC—Aは15%、1FC—Bは10%弱、1FC—C

表3 地代家賃負担別による各社タイプ別店舗数

セブン-イレブン	2008 年度		2007 年度		2006 年度		2005 年度		2004 年度		2003 年度	
	店舗数	対社	店舗数	対社	店舗数	対社	店舗数	対社	店舗数	対社	店舗数	対社
加盟店負担	4,638	38	4,919	41	5,122	44	5,196	46	5,249	48	5,237	51
本部負担	7,660	62	7,115	59	6,613	56	6,114	54	5,577	52	5,066	49
国内合計	12,298	100	12,034	100	11,735	100	11,310	100	10,826	100	10,303	100

ローソン	2008 年度		2007 年度		2006 年度		2005 年度		2004 年度		2003 年度	
	店舗数	対社	店舗数	対社	店舗数	対社	店舗数	対社	店舗数	対社	店舗数	対社
加盟店負担	1,322	15	1,369	16	1,512	18	1,674	20	1,836	23	1,992	25
本部負担	7,280	85	7,146	84	6,972	82	6,657	80	6,241	77	5,829	75
国内合計	8,602	100	8,515	100	8,484	100	8,331	100	8,077	100	7,821	100

ファミリーマート	2008 年度		2007 年度		2006 年度		2005 年度		2004 年度		2003 年度	
	店舗数	対社	店舗数	対社	店舗数	対社	店舗数	対社	店舗数	対社	店舗数	対社
第1タイプ	3,861	56	3,627	54	3,509	54	3,343	51	3,061	47	2,838	49
第2タイプ	2,561	37	2,604	39	2,634	41	2,599	40	2,647	41	2,690	41
直営店	469	7	460	7	358	6	342	5	286	5	242	4
国内合計	6,891	100	6,691	100	6,501	100	6,284	100	5,994	100	5,770	100

出所：各社の有価証券報告書及び決算短信を参考に筆者作成

注：セブン-イレブン……Cタイプ・委託経営店舗・直営店を本部負担に分類。ローソン……Cタイプ・Gタイプ・直営店を本部負担に分類、株式会社九九プラスが運営する店舗は含めず。ファミリーマート……エリアフランチャイザーの店舗数は含めず。

は30%強という回答を得た⁷⁾。したがって加盟店負担は約25%、本部負担は約75%ということが分かった。

2008年度を比較すると、3社とも地代家賃を本部が負担している率が高い。しかしセブン-イレブンが約6割であるのに対しローソン、ファミリーマートともに7割を超えており、差が生じている。セブン-イレブン、ローソンとも2003年度から2008年度を通じて本部負担の割合が増加しており、販売管理費内訳を見ても、2003年度から2008年度で売上高に対する地代家賃の割合が増加している。したがって、地代家賃の負担の有無が販売管理費に影響を与えているといえることができる。

1980年度末の店舗数はセブン-イレブンが1040店、ローソンが488店（サンチェーン含む）、ファミリーマートが74店と非常に差がある。1990年度末には4270店、3700店、2236店、2000年度末には8602店、7614店、5275店と縮まっているものの、その差は大きい。2008年度末は12298店、8602店、6891店とセブン-イレブンが差をさらに広げた。70年代から90年代にかけて、既存の個人商店を加盟店に転換していった背景を考えると、セブン-イレブンは店舗展開を急速に進めることで、他社に先駆けて個人商店の囲い込みに成功したと考えられるのではないだろうか。

各社とも土地・建物所有の本部割合が増加するとともに、地代家賃の販売管理費が増加

している。これは個人商店の転換が終息したこと、他チェーンに対抗して他チェーンが展開する店舗付近に自チェーンの店舗を展開する必要があったことなどの理由があげられる。今後各店舗とも本部負担の店舗が増えると考えられ、販売管理費の増加が見込まれる。

その他について、2008年度は販売管理費比率で32%、36%、38%とわずかな差が見られる。営業総収入比率でも16%、23%、24%と差がある。しかしセブン-イレブンの詳しい販売管理費内訳が不明であるため、具体的な考察が不可能であった。

8. おわりに

本論文では、セブン-イレブン、ローソン、ファミリーマートの3社の営業利益の差に着目し、その差の原因が、販売費及び一般管理費の差であることを明らかにした。なかでも地代家賃費は、セブン-イレブンが最も低く、ローソン、ファミリーマートは差がないということが明らかになった。これは地代家賃を加盟店が負担する契約タイプの数に影響しているということも判明した。その他に関してはセブン-イレブンが最も低く、ローソン、ファミリーマートは差がなかった。しかしセブン-イレブンに関してはその他の内訳が分からないため、これ以上の考察が不可能であった。水道光熱費に関しては、セブン-イレブンが最も高かった。その原因は、全加盟店の水道光熱費の8割を本部が負担しているためである。しかしながら、額が小さいため、売上高全体に与える影響は少ない。

一般には、セブン-イレブンの競争優位の源泉は、「ロイヤルティー率の高さ」や「ドミナント政策」、「POSシステムによる単品管理」などと言われているが、財務諸表に基づき各社の業績を考察する限りでは、販売管理費、特に地代家賃の少なさが競争優位の源泉であるというのが本論文からの発見であり、結論である。そしてこれこそが、他社が容易にセブン-イレブンにキャッチアップすることができない要因ではないかと考えられるのである。このことから考えると、個人商店の加盟店転換が終息した現在、いかに土地所有オーナーを繋ぎとめ、さらに他社から獲得することができるかが、今後のコンビニエンスストア各社の業績を左右する重要な課題となるといえよう。

注釈

- 1) 売上総利益を、販売した商品の原価から廃棄ロスなどを引いた純売上原価で計算するコンビニ独特の会計基準のこと。加盟店側が廃棄商品の原価を負担する上に、廃棄商品の原価を含んだ契約料をとられることから。
- 2) 代表的な裁判として「平成17(受)957 不当利得返還請求事件」(最高裁判所第二小法廷 平成19年06月11日)が挙げられる。
- 3) 2008年7月以降、成人識別ICカードtaspo対応のたばこ自動販売機でたばこを購入するにはtaspoによる成人識別が必要となったため、コンビニエンスストアでたばこを購入する人が増えた現

象のこと。

- 4) 株式会社九九プラスの運営する店舗含む（括弧内含まず）。
- 5) エリアフランチャイザーの運営する店舗含む（括弧内含まず）。
- 6) 漢数字表記からローマ数字表記に筆者編集。
- 7) 2010年3月31日「ファミリーマートお客様相談室」に電話で質問し、回答を得た。

参考文献

- [1] 緒方知之行『セブン-イレブンのビジネス・イノベーション』商業会、2006年。
- [2] 川辺信雄『新版セブン-イレブンの経営史』有斐閣、2003年。
- [3] 国友隆一『セブンイレブン高収益・高集客の法則』ばる出版、2005年。
- [4] 鈴木麻由美『独走するセブンイレブン・追撃するローソン』ばる出版、1995年。
- [5] 田中陽『セブン-イレブン覇者の奥義』日本経済新聞社、2006年。
- [6] 森田克徳『争覇の流通イノベーション』慶応義塾大学出版会、2004年。
- [7] 山下剛『セブン-イレブン VS ローソン』ばる出版、1995年。

参考ホームページ

- ・各社各年有価証券報告書及び決算短信、アニュアルリポート
- ・株式会社セブン&アイ・ホールディングス <http://www.7andi.com/>（2010年3月1日アクセス）
- ・株式会社セブン-イレブン・ジャパン <http://www.sej.co.jp/index.html>（2010年3月1日アクセス）
- ・株式会社ファミリーマート <http://www.family.co.jp/index.html>（2010年3月1日アクセス）
- ・株式会社ローソン <http://www.lawson.co.jp/index.html>（2010年3月1日アクセス）
- ・経済産業省 <http://www.meti.go.jp/>（2010年3月1日アクセス）
- ・裁判所 <http://www.courts.go.jp/>（2010年3月1日アクセス）